

ZHONG GUO GU DAI GUAN LI YU XIAN DAI QI YE

中国古代管理 **与** 现代企业

范 明 刘立夫 著



企 业 管 理 出 版 社

中国古代管理与现代企业

范 明 刘立夫 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国古代管理与现代企业/范明, 刘立夫著. - 北京:
企业管理出版社, 1997. 8

ISBN 7-80001-916-0

I. 中… II. ①范… ②刘… III. ①管理学-研究-中国-古代②管理-方法-研究-中国-古代 ③企业管理-方法-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 12369 号

中国古代管理与现代企业

范 明 刘立夫 著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

江苏阜宁人民印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11 印张 266 千字

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

印数: 2000 册

定价: 20.00 元

ISBN 7-80001-916-0/F·914

导 言

中华民族有着丰富的文化遗产,其中大量的管理思想、管理实践,值得我们研究、借鉴和应用。

我国古代管理及思想,在世界上有着极其广泛的影响。比如:日本、美国、东南亚以及西欧的一些国家,都很重视对她的研究。他们应用中国古代管理思想在改善企业的经营和管理,均取得令人满意的效果。而作为中国古代管理思想发祥之地,更应当充分地去研究和发掘她,达到“古为今用”。第二次世界大战结束时,日本经济是奄奄一息,几近崩溃。然而,曾几何时,奇迹般地复兴起来,一跃而成为世界上屈指可数的经济大国。究其原因,有赖于旺盛的企业活力。其活力又源于企业管理。这种企业管理,用日本企业界人士的话来说,是建立在《孙子兵法》、《三国演义》、《论语》、《贞观政要》等典籍的基础上。早在六十年代初,大桥武夫研读了《孙子兵法》,并在东洋精密工业公司的经营管理中加以应用,取得了成功。山本七平根据《贞观政要》的领导艺术著有《帝王学》。由此不难看出,日本的企业界人士和学者都积极提倡和建议日本现代企业家学习中国古代贤明帝王的居安思危、求言纳谏、任用贤良等品德,警惕功成志衰、纵情傲物的倾向。70年代,美国著名管理学家 C·S 乔治,在他所著《管理思想史》一书中说:“你想成为管理人才吗? 必须去读《孙子兵法》”,可谓语破天惊。凡此种种,不胜枚举。

总之,世界范围内研究中国古代经营管理思想,正处于方兴未艾之时,是继研究科学管理、现代管理之后的又一新的阶段。身为炎黄子孙,我等当奋力拼搏,潜心研究,使源于我国的古代经营管理思想,流向全世界。

二

我国的古代经营管理思想,渊远流长,从时间上看,她的跨度约有四千年,上至商周,下至清朝末年。其主要内容在宏观上可视为“治国帝王学”;微观上可称之为“为官治生学”。但这种思想也是随着社会的变革、进步而产生和发展。在漫长的历史岁月中,可大致分为三个阶段。第一阶段,从商周至春秋战国时期,这段时间是我国“百花齐放,百家争鸣”的思想活跃时代,也是诸子百家形成的时代,学说流派颇多,可认为是我国古代管理思想产生和建立良好的基础时代,以“治国、富国”思想为主。其代表人物有姜尚、孙武、管仲、老子、孔子、白圭、范蠡、孟子、吕不韦等。代表著作有《孙子兵法》、《春秋左传》、《战国策》、《老子》、《论语》、《孟子》、《吕氏春秋》等。第二阶段,为秦汉至三国时代,是中国古代管理思想得到进一步发展时代,其代表人物有:刘邦、张衡、董仲舒、荀况、史马迁、曹操、诸葛亮等。主要著作有:《荀子》、《论衡》、《盐铁论》、《春秋繁露》、《史记》、《潜夫论》、《诸葛亮集》等。第三阶段,隋唐至清朝末年。代表人物有:李世明、魏征、刘晏、李觏、司马光、王安石、刘基、张居正、魏源等。代表书著有:《贞观政要》、《资治通鉴》、《富国策》、《礼致太平论》、《百战奇略》等。其主导思想以“治国安民”为主。

我国古代管理思想,名家如林,书著似海,以上所列只是凤毛麟角。研究者欲有成果须穷毕生精力。

三

建设有中国特色的社会主义,已引起世界瞩目,并以她的辉煌成就昭示世人。与此同时,有中国特色的经营管理亦在探索之中,且成绩斐然。比如,我国工业、商业界的某些大的企业集团,在吸收、消化国外先进管理经验的同时,将中国古代管理思想的精华部分,用于经营和管理之中,取得满意的结果。以“人本思想”为例,凡是真正把“人”置于管理的中心位置者,没有不得到好的绩效。

随着社会主义市场经济的发展、成熟,市场竞争愈加激烈,企业经营的难度是不言而喻。其胜利者必须具有高超的谋略和管理艺术。这种高超的谋略和管理艺术,在我国众多的古代管理典籍中,是开卷可见,俯首可得。但是,使用者不可能天天翻阅典籍,去寻找自己所需要的东西。因此,这项工作必须由专门从事研究的同志去完成。而我国对古代管理思想研究起步较晚,始于八十年代初,且研究者都倾向于古代某个具体哲人的思想或一本具体的述著进行研究,所以不成体系,比较零碎,缺乏系统性,不利于阅读,妨碍应用。为此,本书另辟蹊径,采用同类合并,突出重点,以“人”为中心,专题论述,文例并茂,古今兼收,服务经济。从而没有门户之见,也不局限于一家之言,自成体系,方便读者。同时,亦期为创建中国古代经营管理学科打下初步基础。

从应用角度出发,本书从经营和管理两个方面进行研究和撰写,分上、下两篇。上篇是以“人”为主轴,从管理主体和客体两个方面论述古代管理之“道”。这种“道”主要讲的是管理者,在指导思想上要树立“人本”观念,在具体管理上应当善待“同仁”,达到“和谐与合作”,充分调动所有人的内在积极性。同时,管理者本身亦是人,在管理过程中,应当约束自己,讲究艺术,如此,以身作则无管而不胜;这也是当今世界管理思潮中之主流。下篇是以经营为主要内容的适用“谋略”,计有三十策。古代能取胜,今人用之也

会取胜,主要在于适时应用,掌握尺度,创新发展,举一反三。

四

本书融历史、管理、文学于一体,对企业家、管理者来说,不仅能了解中国古代经营管理思想和方法,还可知道与之相关的历史人物和事件,对提高管理者的管理水平和文史修养可谓一举两得。

我国古代经营管理思想,是中华民族传统文化宝库中一块无价之宝,博大精深,内蕴丰富,她对建立中国式的经营管理和体系,将会产生巨大的作用和影响,诚望有志此项研究工作的海内外同仁与学者,相互取长补短,雕琢切磋,同为创建中国式管理学作贡献。

一九九七年五月

目 录

上 篇

第一章 人为业本 (1)

第一节 得民者兴 (2)

第二节 保民者胜 (6)

第三节 惠民则使 (10)

第四节 富民则治 (14)

第五节 育民则安 (18)

第六节 励民增效 (22)

第二章 和则事兴 (25)

第一节 人“和”为贵 (26)

第二节 礼为“和”之纽带 (30)

第三节 义为“和”之核心 (35)

第四节 信为“和”之关键 (39)

第五节 仁为“和”之基础 (42)

第三章 奖罚激励 (46)

第一节 奖罚功效 (47)

第二节 奖罚原则 (51)

第三节 奖励形式 (58)

第四节 处罚轻重之辨 (63)

第五节 正身直行 (69)

第四章 任贤使能 (72)

第一节 才为国宝 (73)

第二节 求贤以诚 (76)

第三节 识贤有方 (80)

第四节 选贤有道 (86)

第五节 用贤有法 (90)

第六节 察贤有制 (96)

第七节 尊贤有礼 (99)

第八节 任贤之戒 (102)

第五章 修身立德 (106)

第一节 以德为本 (107)

第二节 唯仁有亲 (110)

第三节 唯公得众 (113)

第四节 以义为正 (117)

第五节 至诚守信 (120)

第六节 廉洁自律 (124)

第七节 戒骄纳言 (128)

第八节 戒奢尚俭 (132)

第九节 谦让礼敬 (137)

第十节 学如不及 (141)

第六章 驭权之明 (144)

第一节 “无为而治” (145)

第二节 授以权柄 (149)

第三节 兼听裁断 (153)

第四节 扶正去邪 (157)

第五节	处变不惊		(162)
第六节	率先垂范		(165)
第七节	欲取先予		(170)
第八节	节制感情		(173)

下 篇

第七章	商战如兵		(177)
-----	------	-------	-------

第一节	兵贵神速		(178)
第二节	筹算多得		(182)
第三节	适时应变		(187)
第四节	出奇制胜		(192)
第五节	奇正相生		(198)
第六节	知彼知己		(202)
第七节	纵横联合		(208)
第八节	化险为夷		(213)

第八章	造势竞争		(218)
-----	------	-------	-------

第一节	审时度势		(219)
第二节	先声夺人		(224)
第三节	急如鹜鸟		(229)
第四节	任势同心		(233)
第五节	虚张实势		(237)
第六节	合变取胜		(243)
第七节	伐交之用		(247)
第八节	密能助成		(253)

第九章 修道保法 (259)

- 第一节 本富为上 (261)
- 第二节 商誉惟信 (266)
- 第三节 务为完物 (270)
- 第四节 利人为宝 (275)
- 第五节 积善成德 (281)
- 第六节 顾客是友 (284)
- 第七节 成教于始 (289)
- 第八节 以治为胜 (294)

第十章 唯新昌盛 (298)

- 第一节 居安思危 (299)
- 第二节 智囊辅弼 (304)
- 第三节 精英巧思 (309)
- 第四节 唯创为新 (314)
- 第五节 “三军”并力 (321)
- 第六节 鼓角相闻 (325)

附 录:

一、中国古代管理思想部分重要典籍及作者简介 (328)

- | | | |
|-----------|-----------|-----------|
| 1、《国语》 | 2、《管子》 | 3、《孙子兵法》 |
| 4、《论语》 | 5、《老子》 | 6、《孟子》 |
| 7、《墨子》 | 8、《庄子》 | 9、《荀子》 |
| 10、《韩非子》 | 11、《晏子春秋》 | 12、《吕氏春秋》 |
| 13、《史记》 | 14、《潜夫论》 | 15、《诸葛亮集》 |
| 16、《贞观政要》 | 17、《资治通鉴》 | 18、《吴子兵法》 |
| 19、《六韬》 | 20、《三略》 | |

二、其它参考书目 (340)

后记 (341)

上 篇

第一章 人为业本

人本思想,在我国源远流长。《尚书·五子之歌》曰:“民惟(为)邦本,本固邦宁”。历史上的经史百家,圣贤先哲对“人本”亦多有论述,历代王朝的治政无不包涵顺民、安民、惠民、富民和教民的思想,甚至把统治者与民众的关系比成“舟”与“水”的关系,即所谓“君者,舟也;庶人者,水也。水则载舟,水亦覆舟”(《荀子·王制》)。可见,我国传统的“人本”思想,把“人”的作用看得是非常的重要。而这种思想与当代西方以人为中心的企业文化是十分相似。比如,人力资本理论的创始人、诺贝尔奖获得者舒尔茨说:“当代高收入国家的财物是由什么构成的?主要是人的能力。……在美国,国民收入的五分之一来自物力资本,即资产,而五分之四是来自人力资本”。本世纪七十年代,日本经济全面赶超美国,引发了美国的重视和研究。根据研究的结果认为,日本的特殊的企业文化发挥了重要作用。这种特殊文化实际上是借鉴中国传统文化中的“人本”思想演变而成。因此,作为“人本”思想的发祥地,我国在建立企业现代化管理制度过程中,应始终贯彻“人本”思想。

第一节 得民者兴

西汉政治家贾谊,在其所著的《新书·大政》中提出:“闻之于政也,民无不为功也。故国以为功,君以为功,吏以为功。国以民为兴坏,君以民为强弱,吏以民为能不能,此之谓无不为功也”。^①此文的要旨是说国家或事业兴衰,管理者的强弱荣辱,管理的得失与绩效,无不与民之功息息相关。



春秋时代齐桓公问政于管仲曰:“王者何贵?”管仲曰:“贵天”。桓公仰面视天。管仲曰:“所谓天者,非苍苍莽莽之天也,君人者以百姓为天,百姓与之则安,辅之则强,非之则危,背之则亡”。^②这段君臣的对话表明,群众或职工是管理者的天。职工亲附管理者,则团结安定,事业兴旺;反之,若民众非议管理者,那是很危险的;背弃管理者,则事业必定走向衰亡。进而管仲还以比喻形式明确指出:“蛟龙,水之神者也,乘于水,则神立,失于水,则神废。人主,天下之有威者也,得民则威立,失民则威废”。^③在古代人们把龙作为神物视之,蛟龙则是水中神物,是水生动物的主宰者,有水才可以发挥其主宰作用,离开了水则无用武之地。管理者则是在其所管理的部门或企业方有权威可言,得到民众拥护方可有权威,如果失去民众支持,则与常人无异,根本无所谓权威。管仲把人主比

① 贾谊:《新书·大政》。

② 《说苑·建本》。

③ 《管子·禁藏》。

为蛟龙，把群众比为水，寓意颇深。因为蛟龙只能在水中生存，离水则亡；水中无蛟龙，其水仍为水也，亦无损于水。因此，《孟子》的“民为贵”的结论，是古今同理。

二

古往今来，得民之道很多，现略举其一二。《孟子》曰：“得其民有道：得其心，斯得民矣；得其民心有道：所欲与之聚之，所恶勿施，尔也”。^① 其意是，干任何事业欲取得成功，首先要得到民众的支持，取得民众支持的办法是在于得民心；得到民心的方法，主要是根据民众的切身利益需要，而与之聚之，凡民众所厌恶的不要强加在他们的头上。这是最根本的获得民心之道。

美国第八大钢铁公司的上上下下，人人都广泛地感到公司总裁艾弗森对大家的“所欲与之聚之”的同情之心。早在 70 年代初期，该公司的一下属钢厂，不幸失火死了四个职工。尽管艾弗森知道公司已给这些人买了人生保险，他们每家会得到应有的赔偿的，但他仍要为他们做更多的事情。

艾弗森建议公司给死难者的十二名孩子提供大学奖学金，他的属下虽然同意了，但这些下属同时指出这将违背总裁你本人所定的规定：即对所有雇员一视同仁。总裁说：“你们说得对，我们将要为所有雇员的孩子提供奖学金”。结果公司花了一百多万美元把一千多名十几岁的孩子送大学或财贸学校上学。在上学读书期间，每个孩子每年可得 1500 美元，最长学习时间为四年。总裁的这个措施为公司筑起了一条有力的“忠诚性”长城。可想而知，职工都忠于本企业，该企业即使遇到困难，大家亦都能同舟共济，奋力拼搏，驶向胜利的彼岸。

再如，我国东北有一个钢铁企业，曾被省主管部门出示过“黄

① 《孟子·离娄章句上》。

牌”警告,而今该企业成为全国冶金行业效益较好的企业之一。究其原因管理者把职工视为“人”,而且是“主人”。

由于管理者把职工视为“主人”,因此企业经济困难之际,一线工人的奖金照发,而管理者则都没有;经济效益好转后,一线工人的奖金比管理者高出近一倍。对有贡献的优秀党员和劳动模范,管理者不仅大张旗鼓地宣传他们的事迹,还请他们到外地参观学习、旅游疗养。企业重大问题决断之前,如年度计划、工资调整、住房分配、农转非等,首先召开一线工人代表座谈会,听取工人的心里话。对企业管理缺陷或生活福利不足之处,先请一线工人提出改进建议。

该企业的管理者把“职工”当“主人”,使企业走出困境而一跃为全国同行业先进企业,可谓“得民”之故也。

三

从现代管理来看,任何管理措施都不是虚无飘渺,纸上谈兵的东西,他必须植根于群众之中。比如,提高产品质量要靠广大科技人员和职工的共同努力;提高经济效益更要发挥每个职工的作用;凡此种种,不胜枚举。所以,身为管理者或主管领导,在实施管理或制订各种管理措施时,在指导思想上要把本单位或本部门的广大群众放在一个重要的位置上,千方百计调动群众职工的积极性。在观念上要确认:“本公司是由一群寻找共同利益的人所组成,而不是用钱把他们雇来的或买来的劳动力”。只有这样,才能上下心心相映,真正得到民心。

美国沃尔玛特公司,现有正式员工 52.5 万人,商店几乎遍布全美国,1993 年销售额高达 670 亿美元。经济学家史通对其经营之道进行了许多研究,他认为该公司成功的最大诀窍是——除了始终依靠科学方法对公司进行严格管理外,就是把公司的所有员工视为“上帝”,体贴关心员工的疾苦,并采取给员工分红等明智措

施,极大地提高了员工的工作热情和凝聚力,从而建立了一支具有集体精神的员工队伍,使广大员工在服务顾客、维护公司威望和为公司竞争以及节省开支等方面都做了极大的努力。

威尔马特公司正是靠着这样的妙诀和动力,才取得了巨大的成功。

第二节 保民者胜

《孟子》曰：“保民而王，莫之能御也”。其大意是：凡是能保护人民和人民利益，使人民安居乐业者，人主想干的任何事业都是不可阻挡的，能够取得成功。今天的管理也不例外，做任何事情，均应考虑保护多数人的利益，从而得到多数人的拥护和支持，则所干事业必能取胜。

—

历史上记载着这样的一个故事：西周，太王时代，有勋育和戎氏的两个民族，侵略太王土地，周太王不希望强暴的敌人侵犯欺侮百姓，不忍心让诸侯为国殉难，让百姓去战死。把犬马、珍宝、钱财送给侵略者，以求保护民众的安宁。结果贪得无厌的侵者并没有停止入侵，却变本加厉的索要土地。在这种情况下，周太王就召集群臣和长老们，向他们宣布说：“土地是用来养育人的，现在非但不能养育你们，反而招致侵略者的残害，我实在不忍心，所以决定要离开这个地方”。^① 于是，迁到岐山脚下。当地人民背着孩子、扶着老人跟随周太王好象回到父母身边一样感到温暖。像这样先后迁移了三次，跟随的人一次比一次多，到最后定居下来时，群众数量是当初的五倍。这说明周太王爱民如子，保民得心，群众才一心一意地跟他迁移。这为后来的西周王朝奠定坚定的民众基础。

在目前市场竞争激烈的情况下，有一种见解，认为企业对人力

① 《说苑·至公》。